OPPORTUNITIES *for* ACTION

2008 Winter

ネクスト・ビリオンの実像—1万5千人の調査から

ケータイはネクスト・ビリオンで進化する

THE BOSTON CONSULTING GROUP

ボストン コンサルティング グループ(BCG)

世界をリードする経営コンサルティングファームとして、さまざまな業種、マーケットにおいて、企業が競争優位を実現し、成功するための支援を行っている。1963年米国ボストンに創設以来、現在、世界38カ国に66事務所を設置。1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部関西事務所を設立。

http://www.bcg.co.jp/

Contents

ネクスト・ビリオンの実像
—1万5千人の調査から

彼らは裕福ではない。中流階級とさえいえない。しかし、最貧困層というわけでもない。彼らの支出は全世界で年間1兆ドルを少し超えるほどだが、従来型の消費者市場にはまだ足を踏み入れたばかり。主にブラジル、中国、インド、そしてアフリカ、中・東欧、アジアの他の地域で暮らしている。これらの人々をひとつのグループとするなら、世界最大の未開拓の消費者セグメントができあがる。「ネクスト・ビリオン（次なる十億人）」とも呼ぶべき消費者集団だ。

すでにネクスト・ビリオンは、基本的な衣食住の必需品以外の買い物に支出の3分の1を充てている。彼らは日常的にブランド品のシャンプーや洗剤を使い、時にはチョコレートバーや香水も楽しむ。多くがテレビや冷蔵庫、DVDプレーヤーを持ち、洗濯機や、さらにはコンピュータを買うために貯金をしている人も多い。ネクスト・ビリオンは若く、今後40年以上、活発な消費活動を続けるものと見込まれる。彼らは経済活動にも積極的で、その所得は自国の経済より速いペースで伸びている。

しかし、最近までほとんどの企業は、これらの消費者は収益のとれる顧客にはならないと考えていた。これはネクスト・ビリオンのニーズについての理解が表面的で、彼らの生涯にわたる顧客としての価値を十分評価せず、どうアプローチすればよいのかもわからなかったために生じた誤解である。今日では、このようなステレオタイプの認識を脱して、これまでグローバル企業からほぼ完全に無視されてきた彼らが、実は価値ある消費者セグメントになりうることを見出しつつある企業も出てきている。

ネクスト・ビリオンの
ニーズ、願望、行動を理解する

ボストン コンサルティング グループ（BCG）が現在、ブラジル、中国、インドで行なっている調査から、ネクスト・ビリオンの消費

者たちのニーズや願望、行動についてさまざまな洞察が浮かび上がってきている。これまでにこの層に属する1万5,000人以上の消費者を対象に調査を行うとともに、消費者の自宅を訪ねたり、フォーカスグループ・インタビューで彼らの懸念や関心について話を聞いたりしてきた。

ネクスト・ビリオンのニーズは多様で、国や文化によっても異なるが、一般的にネクスト・ビリオンが他の消費者セグメントと異なる6つの特徴がわかってきた。

1. 不安定な所得をやりくりしている。

大方の予想とは裏腹に、ネクスト・ビリオンの支出を制限している最大の要因は低所得ではない。ネクスト・ビリオンの世帯収入は、必需品以外にも多くの商品を買うことができる水準にある[1]。それにもかかわらず、彼らが必需品以外のものを買い控えるのは、所得が一定でなく、変動するからだ。高額な手付け金や分割払いに対しては、彼らは慎重に構える。

私たちが訪ねたある世帯では、冷蔵庫を現金で買うために6か月間貯金をしていた。また別の世帯では、毎月の分割払いを最小限におさえるため、支払総額がふくらむのを承知で長期のクレジットを利用していた。この市場でビジネスをする企業は、波のある所得でも対応可能な価格設定やファイナンス手段を考え出す必要がある。

2. 住環境に制約があるなかで暮らしている。

ネクスト・ビリオンの住まいは、せいぜい20平米ほどであることが多い。冷蔵庫や洗濯機の上はたいていテーブルや物置棚として使われている。裕福な消費者にとっては当然の、途切れることのない電力やきれいな水道水などが供給される環境は、まだ整っていない。したがって、場所を取らず、安定した電力や水の供給を必要としない商品が非常にありがたがられる。このようなニーズに応えるため、たとえば少ない水で洗える洗剤や、水を入れたコップの中で洗えるひげ剃りなどを売り出した企業もある。

3. 賢く買い物をする。

ネクスト・ビリオンにとっては1セントでも大切だが、だからといって一番安価な物を買うとか、高額商品の機能をおさえて焼きなおしたような物で妥協するということはない。たとえ使い方をある程度制限しなければならないとしても、質の高い商品には関心がある。たとえば、何人かの主婦は普通2種類の洗剤を使用していると語った。通常の洗濯には低価格の製品を使い、落ちにくい汚れやデリケートな衣類には高級ブランド洗剤を少量使うのだ。

買い物での失敗が許される余裕はないため、ネクスト・ビリオンは時間をかけて複数の商品を吟味し、機能や技術、それに心理的な側面からそれぞれのメリットを注意深く比較する。ある家族は、テレビのさまざまなモデルを評価するのにまる3か月を費やしたと言う。さまざまな機能の長所や短所を比較検討した後、やっとどれを買うかを決めることができた。しかし、買うつもりで店に行ったところ、そこに陳列されていた、さらに高価なブランドに目を奪われてしまった。彼らは結局、その日は何も買わずに帰宅し、夢のテレビを買うためにもう少し貯金することに決めたのだった。商品の効能について幅広い情報を提供し、潜在顧客の質問にていねいに答えるメーカーや小売店は、このセグメントで明らかに優位に立つだろう。

4. 多くの商品になじみがない。

ネクスト・ビリオンの消費者は、広告に興味をそそられたとしても、その広告でその商品の効能がはっきり説明できていない場合は、その商品を敬遠する。しかも彼らにとっては初めて使う物が多いため、一から十まで網羅した取扱説明書も必要だ。多くの家電メーカーは、顧客が製品の基本的な特徴についてすでに熟知していることから、簡略化した取扱説明書に切り替えているが、ネクスト・ビリオンに製品を販売しようという企業は、現地の言語でわかりやすく使い方を示し、図や絵も多用した詳しい説明書を作ることを検討するといいだろう。

[1]ネクスト・ビリオンに該当する消費者層の所得水準は国によって異なる。標準的ネクスト・ビリオン世帯の1か月あたりの収入は、ブラジルでは100～700ドル、インドでは同74～333ドル、中国では63～375ドル程度である。

また企業は、店内に並べる、説明を聞きながら試してもらう、などの方法で、商品を直接体験する機会をつくるべきである。インドのヒンドゥスタン・リーバ社が行なっている「プロジェクト・シャクティ」という、村の女性による流通ネットワークは、後者のよい例といえよう。プロジェクト・シャクティのメンバーの女性たちは、近所の人々に衛生的なケアの必要性を教え、同社の石鹸関連商品の効果を実演してみせている。

5.　信頼できる助言を求めている。

ネクスト・ビリオンにとっては多くの商品が初めて使うものであるため、信頼する人の意見に左右されることが他のセグメントの消費者よりはるかに多い。認知度を高めるには広告も役立つかもしれないが、商品購入にいたるまでのあらゆる障害を取り除くほどの効果はまずない。

ネクスト・ビリオンが商品やブランドを選ぶにあたっては、良きにつけ悪しきにつけ、友人や親類の経験が非常に大きくものを言う。ある消費者はこのように語っている。「オーディオシステムを買う前に、まず友人全員に性能や修理、サービスについて尋ねました。それでやっと少し高めのブランドを買う決心がつきました。なぜなら、私たちの知るかぎり、その商品で嫌な思いをした人が一人もいなかったからです」。一度これらの消費者の信頼を獲得したブランドを有する企業は、そのブランドの信頼感を利用して、新商品の試用を勧めることができる。この市場ではファンのネットワークが強力な販売ツールになりうるため、注意深く育んでいくべきである。

6.　人から敬意をもって見られたいと思っている。

「私たちはきちんとした服装をして、好印象を与える必要があるのです」とある母親は語っている。「そうでないとまともに相手にしてもらえません。学校では子供たちが、貧乏人の子供だからという理由で教師から見限られ、よい教育を受けられなくなるのです」。

企業はこのような繊細な感情をきちんと理解することだ。こういった気持ちがあるからこそ、ネクスト・ビリオンの消費者たちはワンランク上の消費をしたいと思うようになる。ワンランク上の消費に最適の商品カテゴリーは、耐久消費財やパーソナルケア製品である。このようなカテゴリーにおいては、最も安価な製品はいかにも安物に見えがちだからだ。さらに、貧乏に見られたくないというのはプライドの問題なので、このような消費者にとっては、人目につくもの—たとえば携帯電話のカラー画面など—のほうが、高機能のソフトウエアなどの目に見えない特徴より重要なことが多い。

見下されたくないと強く思うネクスト・ビリオンの消費者の気持ちは、店の選択にも影響する。彼らは、遠くのスーパーより近くの店を好む。スーパーでは、セルフサービスの買い物に気後れすることが多いからだ。

ある主婦は自分の体験をこのように語っている。「先日、初めてスーパーへ行ったら、地元の店で売っている商品より、かえって安いものもあったのに驚きました。でも何も買いませんでした。何だか私の来るところじゃない、という感じがしたからです」。所得が変動するため、彼らは少量ずつ頻繁に買い物をする必要がある。そうなると、スーパーへはるばる出かけていくのは意味がないように思われる。歓迎されていないと感じる場合はなおさらだ。

ネクスト・ビリオンのニーズを実現するモデルをつくりあげる

社会的にも経済的にも、ネクスト・ビリオンは変貌を遂げつつある。そして彼らが最もいやがるのは、古いステレオタイプを当てはめられることだ。ネクスト・ビリオンの消費者たちは、支出できる金額は限られているものの、生活を向上させようと真剣に取り組んでいる。

このセグメントの子供たちはほぼ例外なく、両親より高い教育を受けている。私たちがインタビューした母親たちの多くは、最近まで主婦としての役割に縛られていたが、家計を補うために外へ働きに出ようと考えている。テレビはこのような消費者にとって最初の大きな買い物のひとつだが、そのおかげで、ついに彼らはリビングルームで世界を見ることができるようになった。そしてテレビに映し出される外の世界に触れることによって—さらに大都市に住む豊かな家族や友人からの影響ともあいまって—彼らはますます洗練されてきている。

私たちの調査結果から、ネクスト・ビリオン市場で事業を展開する企業が考えるべき数多くの問いが浮上してきた。手頃な価格で一定水準以上の品質の商品を提供するにはどうすればよいか。遠く離れた市場に少量の商品を、コスト効率のよい方法で流通させるにはどうすればよいか。教育と営業の両面に重点を置くマーケティング・プログラムを作るにはどうすればよいか。これらの問いに対する答えは、ブランドや商品カテゴリー、国によって変わってくるだろう。しかし、私たちが多くの顧客企業を支援した経験から、この急成長中の市場でビジネスを軌道に乗せるうえで重要な原則が5つわかってきた。

- 狭い居住空間、不安定な電気や水道の供給、限られた予算などの制約を補完するような機能と価格を持つ商品を設計・開発する。
- 郵便サービスなど、既存のネットワークと提携することで、「ユビキタスな流通」を活用して、広範なカバレッジ、低コスト、妥当な水準のコントロールを実現する。
- 教育的なマーケティング・プログラムを策定し、商品の効能の重要性を説明するとともに、たとえば他の商品の利点を宣伝したり、ファンのネットワークを活用したりして、新たな需要を育てていく。
- 組織のくびきを解き放つ。ネクスト・ビリオン向け事業の責任者を明確に定め、短期的な利益より成長を奨励し、イノベーションを促進し、低コストのプロセスを定着させる。
- 他業界の企業と（時には競合企業とも）協業して、消費者プログラムを強化する（手軽な融資など）とともに、規模の経済が効くようにする（たとえば流通コストを分担するなど）。

多くの企業が、ネクスト・ビリオンのニーズを満たすのはかなり手強い課題だと考えている。これらの消費者は多くの商品を買いたいと思っているし、購買力もある—そして多くが、ワンランク上の、よりよい商品や高級ブランドを購入している—が、収益のとれる方法で、ネクスト・ビリオンに到達し、彼らを顧客にするのは難題である。しかし、創造的な方法でこのハードルをクリアする企業は日を追うごとに増えている。これらの企業は、競合企業がようやくこの領域への参入を決める頃には、大きく水をあけていることだろう。

ネクスト・ビリオンのニーズを把握し、それに応えるために早期に投資を行うことは、それだけの価値がある取組みだと私たちは考えている。どこよりも早くこれらの消費者の需要を満たし、彼らの好みの進化に合わせて商品・サービスを提供できる企業は、持続可能な競合優位性を持った、次なるグローバル・リーダーになることだろう。

マルコス・アギアール
ヴィクラム・バラ
ニミシャ・ジェイン
マイケル・ピクマン
アーヴィンド・スブラマニアン

原題：*Decoding the Next Billion Consumers*

マルコス・アギアール
BCGサンパウロ事務所　パートナー&マネージング・ディレクター

ヴィクラム・バラ
BCGムンバイ事務所　パートナー&マネージング・ディレクター

ニミシャン・ジェイン
BCGムンバイ事務所　プロジェクト・リーダー

マイケル・ピクマン
BCGサンパウロ事務所　プロジェクト・リーダー

アーヴィンド・スブラマニアン
BCGムンバイ事務所　プリンシパル

ケータイは
ネクスト・ビリオンで進化する

携帯電話ほど急速な伸びを示した消費者向け商品は歴史上ほかに例を見ない。携帯電話が登場して以来、その契約者数が10億人を突破するまでには12年という比較的長い時間を要したが、20億人を突破するのにはそれから3年もかからなかった。今、携帯電話会社や機器メーカーは、「ネクスト・ビリオン（次なる十億人）」と呼ぶべき消費者層を市場に引き込む計画を練るのに大忙しだ。しかし、ネクスト・ビリオンはこれまでの20億人とはわけが違う。

ここで「ネクスト・ビリオン」と呼んでいるのは、新興経済地域の、未開拓の一大消費者層のことである。彼らは最貧困層のすぐ上、そして企業が現在照準を合わせている消費者層のすぐ下に位置している。ひとことで言うと、ネクスト・ビリオンの消費者はその狭間で取り残された状態にある。彼らは、ピラミッドの頂点にいる富裕層をターゲットとする既存のビジネスモデルの網に引っかかることもなければ、底辺の貧困層のニーズを満たすために作られた政府の支援プログラムの対象からも外れている。

果たして通信業界は、ネクスト・ビリオンを取り込む準備ができているのだろうか。携帯電話市場の重心は新興経済地域へと急速に移行しつつある。ネクスト・ビリオンの契約者のうち6割以上は、アフリカ、中国、インド、ラテンアメリカの人々で占められるだろう。ネクスト・ビリオンをひとつの国と考えると、GDPで世界第10位の経済圏となる。携帯電話会社にとって、ネクスト・ビリオンの消費者は新しく、そしておそらくうまみのあるチャンスをもたらす。しかし、これらの消費者に既存のビジネスモデルで臨んでも、利益をあげることはできない。

ボストン コンサルティング グループ（BCG）が現在進めている、ネクスト・ビリオンの消費者たちの願望やニーズにつ

いての調査から、この消費者層に対して、収益のとれる形で商品・サービスを提供するためのビジネスモデルを策定するうえでの示唆が浮かび上がってきた。この機会を捉えるのは容易なことではないが、以下の5つの原則に従えば、携帯電話会社は有利なスタートを切ることができるだろう。

1. ニーズと願望をかなえる商品を創る

携帯電話は、これまでの20億人とは異なる形でネクスト・ビリオンの生活を変える可能性がある。携帯電話を使えば、自営業者は顧客と常に連絡をとることができるうえ、移動時間を減らせる。トレーダーは市場価格に関する情報を即座に入手できる。インドのある都市に住む塗装工の例を挙げると、携帯電話を買う前、彼は毎月100ドルの収入で家族を養うのに苦労していた。しかし携帯電話を購入してからは、以前より効率的にスケジュールを管理できるようになり、顧客へのサービス提供も効果的に行えるようになった。また、携帯電話を使って市内のさまざまな店の塗料の在庫確認ができるようになり、以前のように店回りをして1日を無駄に過ごすことがなくなった。その結果、月々の収入は2倍以上に増え、今では2人の従業員を雇っている。

一般的な認識とは逆に、ネクスト・ビリオンの消費者たちは機能を抑えて焼き直ししたような商品を欲しがってはいない。彼らが望むのは、自分たちのライフスタイルや経済的ニーズにあった商品だ。携帯電話会社や機器メーカーは、彼らの願望と実用的価値の両方を満たす商品・サービスを考案する必要がある。前述の私たちの調査から、以下のようなポイントが明らかになっている。

- 消費者の「懐具合に合わせる」。具体的には、リチャージ料金（プリペイド方式で購入する通話料金）の下限を低く設定する、使用条件を柔軟にする、無料または低額での試用を勧める、といった工夫をする。たとえば、インドの携帯電話会社各社は2005年に「生涯プラン」を導入した。これは、生涯プランの料金を先払いしたユーザーは、最低で半年に1度リチャージするだけで契約を継続できるというもので、かかってきた電話も引続き受けることができる。このプランは大ヒットした。

- ライフスタイル上の制約を考慮して、商品設計に反映させる。たとえば、ネクスト・ビリオンの消費者は一台の携帯電話を家族で共有することが多いため、プリペイド式の家族プランは魅力的なオプションとなる。

- 人々の願望に訴える。携帯電話のメリットはさまざまだが、ネクスト・ビリオンにとってはステータス・シンボルとしての意味も大きい。彼らはカラー画面や着信音のダウンロードなど、周りの人々が注目するような機能を好む。高機能のソフトウエアにはあまり関心がない。

- 品質を追求する。ネクスト・ビリオンの消費者は耐久性と頑丈さを重視する。携帯電話との最初の出会いで嫌な経験をすると、そっぽを向いてしまうだろう。

2. 流通網を築き、リーチを拡大する

流通ネットワークには、コスト、カバレッジ、コントロールの3つの間のトレードオフという問題がつきまとう。だが、成功する企業は、貧困地域や地方の奥地にまで届き、少量安価でも収益をあげられるチャネルを開発して、このようなトレードオフを回避する。またこうした企業は、価格や在庫、サービスを常に適切にコントロールして、質の高い商品・サービスを提供する。流通ネットワークを設計する際は、以下のようなポイントに留意する必要がある。

- 低コストでしっかり確立されたチャネルの活用やパートナーシップにより、リーチ（到達範囲）を広げる。ある携帯電話会社はムンバイのダバワラと提携して、SIMカードやプリペイドカードの販売を行っている。（ダバワラとは125年の歴史を持つ業者団体で、毎日シックス・シグマなみの正確さで20万個の弁当を配達している。）

- ネクスト・ビリオンをターゲットとしている他の企業、たとえば加工食品や日用品を扱う消費財企業と提携し、流通ネットワークに乗る数量をまとめることで、損益分岐点を引き下げる。

- 顧客の不安を解消する。たとえば、航空会社がよくセルフサービスの発券機の脇に係員を配置しているように、携帯電話会社もリチャージ端末のそばに係員を配置してもよいだろう。

- ネクスト・ビリオンが自由にできる支出を捉える。携帯電話会社はスーパーマーケットと提携して、買い物の釣り銭をプリペイド料金の支払いに充当できるようにしてもよいだろう。

- インフラ面の制約に対処する。携帯機器メーカーは、故障した携帯の回収と、修理の終わった携帯の引渡しのために、毎週、村々へサービスカーを派遣することもできる。道路が十分整備されておらず、物理的な流通が困難な地域なら、携帯電話会社が無線によるリチャージを推進するのもよいだろう。

3. 教育・啓蒙がマーケティングの第一歩

携帯電話の経済的メリットは、使ったことのない人にはあまりよくわからない。携帯電話会社や機器メーカーは次のような段階を踏むことで、携帯を持つことの実用的な価値について潜在顧客に納得してもらう必要がある。

- 携帯電話機の基本的な機能や特徴、またそれを持つことの経済的メリットについて、消費者を教育する。たとえば、ブラジルにおける携帯メール通信は、アルゼンチンと比べて費用は5倍程度だが、利用率は65分の1にとどまっている。70%以上の消費者が、使い方を知らない、あるいは使い方を覚えることに興味がないために、この機能を利用していないのである。

- まず試しに使ってみようという気になり、その後、ユーザーが経済的メリットを理解して価値を認めるようになったら、本格的なプランへ移行できるような、価格設定や販売促進の仕組みを策定する。

- 村の自助グループやその他の紹介ルートで、当該商品・サービスを支持してくれる現地の人たちから多くの消費者に広めてもらう。ヒンドゥスタン・リーバ社のプロジェクト・シャクティでは、貧困層の女性の自助グループを介して遠く離れた農村で石鹸や歯磨き、シャンプーなどを販売しているが、今ではその範囲はインドの8万の村々に広がり、同社の農村部での売上の約15%を占めるまでになった。

- 新規ユーザーを十分にサポートする。これには、ユーザーが携帯電話の電源を入れたら「今日のヒント」が出るようにする、図や絵による説明が豊富なユーザー・マニュアルを同梱する、などが考えられる。

- 信頼とアイデンティティを確立する。初めて携帯を利用するネクスト・ビリオンの消費者は、既存ブランドとのつながりはあまりなく、なじみのない商品をなじみのあるブランドに結び付けようとする。このような特性により、信頼の高いブランドを拡張したり、このセグメント向けの新ブランドを創出したりするチャンスがある。

- リレーションを構築する。初回購入の商品で信頼をなくしてしまうと、二度と回復できない危険性がある。

4. ネクスト・ビリオン向け事業に適した体制を築く

携帯電話会社や機器メーカーは、新興市場に参入した時、高所得者層向けのサービスに重点を置いた体制を築いた。このような体制での中央集権型でトップダウン式の意思決定では、経済ピラミッドの下方にいる人々に到達するのに必要な打ち手はうまくいかないことが多かった。

ネクスト・ビリオンの消費者たちに到達する新しいやり方を開発するには、企業はまず組織内に新たな気運を生み出さなければならない。独立型の事業で、より大胆な協業や提携を積極的に推進することもできるし、組織の枠を超えてさまざまな取組みを連携させるプログラムがうまく機能することもある。どのような体制をとるのであれ、新たな組織設計を行なううえで重要なポイントがいくつかある。

- 説明責任を明確にする。ネクスト・ビリオンに対する取組みの全責任を負う「チャンピオン」が必要となる。リソースと責任を併せ持つ、人望の厚い上級幹部が、その任に当たるべきである。

- 商品・サービス、流通チャネル、マーケティング・プログラムなどを創り出すためのイノベーション・ネットワークを

構築する。このネットワークには、競合他社や他業種企業を含めるのもよいだろう。

- 低コストの基盤を築く。ネクスト・ビリオン事業では、企業グループ内の間接業務処理を1つの組織に集約する、シェアード・サービス体制を築くべきである。また、収益性を保てる活動だけに参画し、それ以外の活動はアウトソーシングや他社との協業で補完すべきである。

- 明確なガバナンスを確立する。ネクスト・ビリオン事業には、親会社の総体的な原則、指針、アプローチの順守を徹底させるルールが必要である。

5. 協業を促進する

ネクスト・ビリオンの消費者向けに適切な商品やサービスを開発するには、携帯電話会社や機器メーカーは他業種の企業とも手を組む必要がある。たとえば、ネクスト・ビリオンの消費者たちの間では、携帯電話が銀行口座より浸透していることから、モバイル・バンキングは人気のアプリケーションになる可能性がある。しかしそれも、通信業界と銀行業界の協力がなければ実現しない。他業界との協業についても、いくつかの重要なポイントが浮かび上がっている。

- 協業の論理的根拠を説明する。関係者全員が協業のメリットを理解する必要がある。また、関係者によってメリットが生じる時期には差がありうることも認識しておかねばならない。たとえば、加工食品や日用品を扱う消費財企業が自社の流通ネットワークを携帯電話機の流通に利用できるようにした場合、消費財企業はただちに収入を得ることができるが、ネットワークを利用した携帯機器メーカーが利益を実際に享受できるのはずっと後になる。提携の契約の際は、このような期待できるリターンについても協議しておくべきである。

- それぞれの関係者の責任を明確にする。共同事業では、関係者全員がコスト、投資、責任について明確に理解しておく必要がある。マネジメントや人材配置、不動産、インフラについての自らの責任を十分把握しておかねばならない。提携関係は、関係者の一方または双方の既存の投資やインフラに依存することが多い。契約では、そのような投資の費用と便益を各当事者に割り当てておく必要がある。

- ガバナンス構造を確立する。パートナーシップや提携、協業関係は柔軟であるべきだが、関係者は全員、誰が意思決定をするのか、誰が渉外—規制当局や報道機関への対応など—を担当するのか、意見の不一致はどのように解決するのか、を明確に把握しておく必要がある。

- 状況に応じ、オープン型とクローズ型のパートナーシップを柔軟に使い分ける。ネクスト・ビリオンにサービスを提供する協業関係は、排他的なものにも開放的なものにもなりうる。既存の流通チャネルにおける提携は排他的で、競合他社はそれを使うことはできない。しかし、あらゆる協力分野が排他的なものというわけではない。ネクスト・ビリオン向けインフラの一部は、相互運用性を確保して数量を稼ぐために、開放しておくべきである。たとえば、モバイル・バンキングやモバイル・コマースにおいて携帯電話各社は、統一された決済プラットフォーム上でサービスを提供し、その上で商品や顧客サービス面で競争するほうが賢明かもしれない。そのような場合、携帯電話会社と提携企業は、競合優位性と機密を守るため、協業関係に他社が便乗する条件について、関係者の合意を取りまとめておく必要がある。

以上、ネクスト・ビリオンの消費者に到達するためのビジネスモデル策定の原則を述べてきた。これらは、恐れずに実験してみようとする携帯電話会社や関連企業にとっては、新たな競合優位性を生み出す基盤になりうる。もちろん、政府の介入や規制改革も必要だ。新たなアプローチを開発する携帯電話会社や機器メーカーは、当局の規制に関わる措置を強く求めることができる。効果的で拡張性に優れたビジネスモデルを最初に構築した企業は、卓越した経済性と長期にわたる顧客ロイヤルティを獲得し、持続的優位性を実現できるだろう。成功した企業にさらなる先見の明と野心があれば、開発したモデルを他の市場に応用することも可能だ。

ネクスト・ビリオンの消費者が携帯電話とモバイル・サービスを手にした時、彼らの経済的展望は既存ユーザー以上に劇的に変貌することだろう。彼らの生活が向上すれば、可処分所得も増える。そうなれば携帯電話会社は、他業種の企業と提携して付加的なサービスを提供することもできる。ネクスト・ビリオンから利益を生み出す暗号を解読した企業にとって、この好循環は永続的な競合優位性を創出するものとなろう。勝利をおさめるのは、適正なビジネスモデルを策定した企業だ。あとの企業は指をくわえてそれを眺めることになるだろう。

ジェームズ・アブラハム
マルコス・アギアール
デヴィッド・マイケル
マイケル・ピクマン
アーヴィンド・スブラマニアン

原題：*New Rules for the Next Billion*

ジェームズ・アブラハム
BCGニューデリー事務所　パートナー＆マネージング・ディレクター

マルコス・アギアール
BCGサンパウロ事務所　パートナー＆マネージング・ディレクター

デヴィッド・マイケル
BCG北京事務所　シニア・パートナー＆マネージング・ディレクター

マイケル・ピクマン
BCGサンパウロ事務所　プロジェクト・リーダー

アーヴィンド・スブラマニアン
BCGムンバイ事務所　プリンシパル

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。
ご関心をお持ちの方は、下記までお問合せください。

秘　書　室　久須美（くすみ）　（電話：03-5211-0386　　FAX：03-5211-0333）
電子メール　bcgtokyo@bcg.co.jp

2008年2月発行